



**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Marta Sofia Silva Augusto

## **A importância da Recuperação de Crédito na Gestão do Risco de Crédito – a experiência da CCAM de Coimbra**

A importância da Recuperação de Crédito na Gestão do Risco de Crédito – a experiência da CCAM de Coimbra

Marta Sofia Silva Augusto

ISCAC | 2019

Coimbra, 20 de maio de 2019





**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Marta Sofia Silva Augusto

**A importância da Recuperação de Crédito na Gestão  
do Risco de Crédito – a experiência da CCAM de  
Coimbra**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação do Professor Rui António Lopes Baptista.

Coimbra, 20 de maio de 2019

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

## **AGRADECIMENTOS**

A entrega deste relatório revela que chegou ao fim mais uma etapa importante da minha vida. Assim, e como não poderia deixar de ser, venho neste pequeno gesto agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram tudo isto possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais e irmão, pelo apoio incondicional e por me proporcionarem esta oportunidade.

Ao meu namorado, pela dedicação, incentivo e carinho constantes, pelas palavras motivadoras e por nunca me ter deixado desistir nos momentos mais difíceis.

Ao Sr. Professor Rui Baptista, pela orientação, apoio e confiança.

Ao Dr. Rui Vital e ao Dr. Luís Dias pela oportunidade de realizar o estágio na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra (CCAMC), bem como a todos os colaboradores desta entidade pelo acolhimento e colaboração.

Por fim, deixo um agradecimento especial ao Dr. Paulo Almeida, ao Dr. Simão Marques e à Dra. Rita Machado pela forma como me receberam e integraram na ARRC. Obrigada por me presentearem com o vosso profissionalismo e simpatia e me auxiliarem durante todo o período de estágio, transmitindo-me muito do vosso conhecimento e experiência.

A todos um bem-haja!

## **RESUMO**

Nos últimos anos o incumprimento bancário tem aumentado significativamente, quer em relação às empresas, quer em relação a pessoas singulares. Quando prolongado por um longo período de tempo torna-se desastroso, não só para o devedor, mas também para o banco. Se por um lado, o devedor não consegue cumprir as suas obrigações e tenta encontrar forma de as cumprir, por outro lado, temos a entidade bancária que tem de reconhecer as devidas perdas esperadas e inesperadas. A solução passa por um duplo esforço de ambas as partes, na Recuperação de Créditos.

A Recuperação de Crédito em incumprimento desempenha um papel de grande relevância nas instituições bancárias, pois possibilita reaver valores que estão em dívida.

Neste contexto, o presente relatório tem como objetivo perceber a importância da Recuperação de Crédito na Gestão de Risco de Crédito nas entidades bancárias, nomeadamente na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra.

**Palavras-chave:** Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra; Crédito Bancário; Gestão de Risco; Recuperação de Crédito.

## **ABSTRACT**

In recent years the bank defaults have increased significantly, both in relation to companies, whether in relationship to natural persons. When extended for a long period of time becomes disastrous, not only for the debtor, but also for the Bank. If the debtor fails to fulfil its obligations and try to find a way to meet, on the other hand, we have the Bank entity must acknowledge the losses expected and unexpected. The solution is a double effort of both parties, in credit recovery.

Credit recovery in default plays a major role in banking institutions, because it makes it possible to retrieve values that are in debt.

In this context, the present report aims at realize the importance of credit recovery credit risk management in banking entities, in particular in Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra.

**Keywords:** Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra; Bank Credit; Risk management; Credit recovery;

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1 Definição de Crédito e Crédito Bancário .....	3
1.2 Processo de Crédito .....	4
1.3 Risco de crédito .....	11
1.3.1 Definição e Tipologias de Risco.....	11
1.3.2 A Gestão do Risco de Crédito .....	14
CAPÍTULO II – ENTIDADE ACOLHEDORA .....	16
2.1 A história do Grupo Caixa de Crédito Agrícola Mútuo.....	16
2.1.1 Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, C.R.L .....	19
CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS.....	22
3.1 Contextualização do Estágio .....	22
3.1.1 Recuperação Extrajudicial de Créditos .....	23
3.1.2 Preparação de Processos para Contencioso.....	25
3.1.3 Processo Especial de Revitalização (PER) ou Processo de Insolvência.....	26
CAPÍTULO IV – RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO: EXPERIÊNCIA NA CCAM DE COIMBRA.....	28
4.1 Processo de Crédito na CCAM de Coimbra .....	28
4.1.1 Recolha de Dados .....	28
4.1.2 Análise e Avaliação .....	30
4.1.3 Decisão.....	32
4.1.4 Formalização e Execução.....	32
4.1.5 Acompanhamento e Controlo.....	33
4.2 Recuperação de Crédito .....	34



.....	38
.....	39
4.2.1 Experiência na CCAMC .....	40
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO .....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – O modelo de *Scoring*

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Processo de Crédito

Figura 2 – Espectro dos Principais Riscos

Figura 3 – Caixa Central e as suas empresas participadas

Figura 4 – Organograma da CCAM de Coimbra

Figura 5 – Procedimento Extrajudicial de Regularização de Situações de Incumprimento (PERSI)

Figura 6 – Enquadramento da Função de Acompanhamento

Figura 7 – Intervenção no processo de recuperação

Figura 8 – Árvore de Decisão

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AC – Área Comercial

AAS – Área das Atividades de Suporte

ARRC – Área de Risco e Recuperação de Crédito

BP – Banco de Portugal

IFB – Instituto de Formação Bancária

CA – Caixa Agrícola

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CCAMC – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra

FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

FGCAM – Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo

FMR – Ficha de Montantes a Reclamar

GCA – Grupo Crédito Agrícola

MAR – Modelo de Avaliação de Risco

PARI – Plano de Ação para o Risco de Incumprimento

PER – Processo Especial de Revitalização

PERSI – Procedimento Extrajudicial de Regularização de Situações de Incumprimento

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho foi elaborado no âmbito da unidade curricular de estágio e relatório, relativo ao plano de estudos do ano letivo 2017/2018 do Mestrado em Gestão Empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Este estágio curricular realizou-se na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra entre o dia 25 de setembro de 2017 e o dia 4 de maio de 2018, na Área de Risco e Recuperação de Crédito (ARRC).

O valor do crédito vencido tem aumentado, e muito, ao longo dos anos e por essa razão a recuperação de crédito tem apresentado uma maior relevância nas instituições bancárias. O crédito vencido é a expressão utilizada, pelo banco, quando surge uma situação em que o cliente bancário, por uma razão ou por outra, deixa de concretizar as suas responsabilidades e entra em incumprimento.

Uma instituição bancária ao conceder um crédito, conta em receber, no vencimento da operação, o capital emprestado acrescido dos respetivos juros. Quando tal não se verifica, a solução passa por uma intervenção da Recuperação, no sentido de reaver os valores em dívida.

Este relatório tem como objetivo principal a compreensão da importância que a Recuperação de Crédito apresenta na Gestão de Risco de Crédito. Para isso, pretende-se compreender todo o processo de crédito, isto é, desde os procedimentos utilizados na concessão do crédito, ao acompanhamento efetuado e por fim aos mecanismos aplicados na recuperação do crédito em incumprimento.

O presente relatório está organizado em 5 capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico, dando enfoque nas reflexões teóricas sobre o crédito bancário, o processo de crédito e o risco de crédito.

No segundo capítulo, é feita a apresentação do Grupo Crédito Agrícola, descrevendo a história da empresa, a sua estrutura organizacional bem como as empresas que constituem o grupo. De seguida, é feita uma apresentação da entidade acolhedora, descrevendo as áreas de operações que a compõem.

No terceiro capítulo, é feita uma contextualização do estágio e de seguida a descrição das principais atividades realizadas.

No quarto capítulo, é feita uma abordagem à importância da Recuperação de Crédito na Gestão de Risco de Crédito descrevendo a experiência vivida durante a realização do estágio na CCAMC.

No quinto e último capítulo, apresentam-se as conclusões alcançadas, através do trabalho desenvolvido, e as limitações existentes à realização do relatório.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 Definição de Crédito e Crédito Bancário**

A palavra crédito deriva do latim “credere” que significa crer, confiar, acreditar ou, ainda, substantivo “creditum” o qual significa literalmente “confiança”. Para Silva (1997) a palavra crédito significa, coisa emprestada, dívida, empréstimo, depositar confiança em, ou acreditar.

Numa situação de crédito existem sempre duas partes envolvidas, a credora e a devedora, que criam entre si uma relação, na sua maioria vinculada por um contrato, baseada na confiança.

A confiança é o elemento base e fundamental de qualquer operação de crédito, isto é, a pessoa/entidade que empresta tem de ter plena confiança que a pessoa/entidade que pede emprestado vai cumprir o acordo celebrado.

O crédito bancário é um caso particular de crédito em que o credor é o banco. Resume-se a uma operação comercial que tem por objetivo a realização de lucro.

Segundo o IFB (2014, p. 12), o crédito bancário é “o direito que um banco adquire, através de uma entrega inicial em dinheiro (real ou potencial) a um cliente, de receber desse mesmo cliente (o devedor), em datas futuras, uma ou várias prestações em dinheiro cujo valor total é igual ao da entrega inicial, acrescida do preço fixado para este serviço”.

O crédito bancário é definido por seis elementos: a finalidade, o prazo, o preço, o montante, o risco e a garantia.

- Finalidade: é onde o crédito concedido pelo banco vai ser utilizado. Esta encontra-se relacionada com o montante solicitado, isto é, o banco vai conceder o crédito com o valor suficiente para que o cliente obtenha o que necessita.
- Prazo: é o tempo que o crédito vai demorar a ser reembolsado, isto é, a sua duração. O tempo de reembolso não deve ser superior à vida útil do bem adquirido.
- Preço: é os juros e as comissões aplicadas, pelo banco, ao capital emprestado.

- Montante: está diretamente relacionado com a finalidade do crédito, devendo ser o suficiente para o cliente adquirir o bem de que necessita.
- Risco: é o prejuízo potencial da operação, isto é, surge quando o cliente não consegue cumprir o acordo celebrado.
- Garantia: é uma via alternativa que o banco tem para reaver o crédito caso o cliente entre em incumprimento. As garantias podem ser reais (bens imóveis ou transacionáveis como as penhoras) ou pessoais (fiança ou aval).

## **1.2 Processo de Crédito**

O processo de crédito é composto por várias etapas, como ilustra a figura 1, que são: a Recolha de Dados, a Análise e Avaliação de Dados, a Decisão, a Formalização e Execução, o Acompanhamento e Controlo e por fim a Recuperação. Cada uma destas etapas será caracterizada no presente relatório.

*Figura 1 – Processo de Crédito*



*Fonte: Elaboração própria*

### **Recolha de dados**

O processo de análise de risco de crédito tem subjacente a recolha criteriosa de informação relevante sobre o histórico do cliente, da sua atividade e do seu relacionamento com o setor bancário, visando estimar a sua capacidade de reembolso e os eventos suscetíveis de afetar a sua probabilidade de incumprimento.

A partir da informação recolhida deve-se criar o *dossier* de crédito, que servirá de base de análise e decisão das operações de crédito. Este deve manter-se sempre atualizado de forma a permitir, em qualquer momento, a análise de operações propostas pelo cliente e um acompanhamento mais eficaz.



A definição da forma como deve ser organizado o *dossier* de crédito e do seu conteúdo tem como objetivo a uniformização do método de como são preparadas as operações em cada banco.

### **Análise e Avaliação de dados**

A análise de crédito é um instrumento importante para as instituições financeiras, pois, permite avaliar se o potencial cliente apresenta capacidade de pagar o crédito solicitado e qual o risco da operação.

Blatt (2000) alega que, a análise de crédito é um mecanismo imprescindível para a decisão de crédito, e consiste num estudo da situação global do devedor, isto é, promove a elaboração de um parecer que exhibe de maneira clara e objetiva o desempenho económico-financeiro do cliente.

O principal objetivo da análise de crédito é o de perceber se o cliente possui capacidade e credibilidade financeira para amortizar a dívida. Ou seja, é encontrar procedimentos de análise adequados, ao cliente em questão, que identifiquem o grau de risco na concessão de crédito e desenvolver ferramentas racionais e objetivas que detetem os riscos existentes nas informações e dados recolhidos do cliente, e sejam capazes de diminuir o risco de incumprimento.

Os bancos abordam propostas de financiamento sob duas perspetivas, de acordo com Alcarva (2012): uma análise retrospectiva e uma análise de tendências. A análise retrospectiva é onde se identificam os maiores fatores de risco inerentes à atividade do potencial mutuário e quão satisfatoriamente esses riscos foram atenuados e/ou contornados no passado. A análise de tendências é a realização de uma coerente projeção da condição financeira futura do mutuário, associada ao teste da sua capacidade para suportar determinado nível de financiamento (incluindo o financiamento em análise).

A análise de crédito pode ser elaborada tanto de forma tradicional ou subjetiva como de, forma moderna ou objetiva.

A análise subjetiva ou tradicional é baseada na experiência adquirida, no conhecimento técnico e na sensibilidade de cada analista face à viabilidade do crédito. Estes aspetos, conjugados com a informação que foi recolhida, tanto de fonte interna como externa,

vão permitir ao analista apurar a capacidade do cliente para honrar os compromissos assumidos. As informações necessárias para esta análise são conhecidas como o C's do crédito e são:

- Carácter: informações referentes a índole, idoneidade e reputação do cliente;
- Capacidade: informações referentes à capacidade de o cliente honrar os seus compromissos;
- Capital: informações referentes a estrutura de capital, endividamento, liquidez, lucratividade e outros índices financeiros obtidos por meio das demonstrações financeiras do cliente;
- Colateral: informações referentes às garantias que o cliente pode oferecer, para atenuar o risco da operação;
- Condições: informações referentes a fatores externos que possam afetar a capacidade de o devedor cumprir com os compromissos financeiros assumidos;
- Conglomerado: informações referentes à situação de outros clientes de um mesmo grupo económico e que poderão afetar positiva ou negativamente o cliente em estudo.

Para poder padronizar e tornar mais objetiva a análise de crédito, é preciso definir à priori atributos que caracterizam os C's do Crédito. Isso significa que, para cada cliente analisado, os mesmos aspetos devem ser considerados para que se tenha estabelecido uma política de crédito.

Já a análise moderna ou objetiva procura centrar-se nas metodologias estatísticas, com a finalidade de apurar resultados matemáticos que testam a sua capacidade de pagamento. Nesta análise são utilizados dois modelos: o modelo de *rating* e o modelo de *scoring*.

O modelo de *rating* atribui a cada operação, uma notação que identifica o nível de risco associado. De acordo com o IFB (2014, p. 121), a “atribuição de notações de *rating* a operações de financiamento iniciou-se com títulos de dívida negociáveis no mercado de capitais, como forma de informar os investidores da qualidade e do valor potencial deste tipo de ativos.” Para a avaliação do risco de crédito das operações os bancos têm vindo a adotar um procedimento semelhante, criando modelos de *rating* internos, que retratam a sua própria política de crédito.

O modelo de *scoring* permite uma avaliação automática de cada uma das propostas de crédito, enquadrando-as quanto ao histórico de comportamento, bem como na apreciação de diferentes atributos dos diversos intervenientes da proposta. Esta automatização classificará cada uma das propostas quanto ao seu risco e cumprimento de políticas internas do banco.

## **Decisão**

As decisões sobre operações de crédito devem ter em conta a legislação em vigor e as normas internas do banco. As normas devem definir claramente quais os princípios básicos que devem orientar as decisões.

Os princípios básicos para decisão de crédito são:

- 1- Concentração de risco/ responsabilidade: deve considera-se a exposição global do cliente no banco;
- 2- Solvabilidade/ liquidez: capacidade de reembolso do cliente adequada às obrigações;
- 3- Rendibilidade: cada operação deve proporcionar uma rendibilidade mínima;
- 4- Diversificação de risco: as carteiras de crédito devem ser diversificadas, evitando exposição excessiva num cliente ou setor;
- 5- Avaliação do risco da operação de crédito: a concessão de crédito deverá ser fundamentada no conhecimento exaustivo do seu comportamento e da sua realidade económico-financeira, sendo imprescindível, nomeadamente, a obtenção e análise prévia dos respetivos elementos fiscais ou contabilísticos oficiais;
- 6- Garantias: exigência de garantias adequadas ao risco da operação;
- 7- Formalização: as operações de crédito, os títulos e/ou garantias que lhes estão associados devem ser corretamente formalizados, de acordo com a legislação em vigor, para a eventualidade de ser necessária a recuperação pela via judicial.

A competência para a decisão de operações de crédito cabe à administração de cada banco, mas na generalidade dos casos, são delegados poderes de decisão em níveis mais baixos, desde as gerências dos balcões até às direções. Os conselhos de administração apenas decidem operações de montantes elevados. A delegação de poderes é feita em função do risco associado a cada tipo de operação.

## **Formalização e Execução**

O crédito é formalizado através da assinatura de um contrato, por todos os intervenientes do processo (mutuários, avalistas, fiadores, etc.).

## **Acompanhamento e Controlo**

Ao longo da vida do cliente nas carteiras do banco, muitas coisas podem acontecer como implicações favoráveis ou desfavoráveis no seu perfil de risco. Assim, é essencial ter mecanismos de acompanhamento e revisão do crédito concedido.

Acompanhar o crédito concedido implica acompanhar, essencialmente, as modificações no perfil de risco de cada cliente, que podem ocorrer por fatores internos ou externos. Como os bancos concedem empréstimos e financiamentos para todas as camadas da população e setores da economia, esta é uma tarefa mais complexa e por isso possuem áreas específicas para esse acompanhamento.

Segundo Alcarva (2011, p. 54), o departamento de acompanhamento do crédito tem “como principal função prevenir a degradação da carteira de risco, desde a fase da concessão do crédito, bem como apoiar o processo de regularização de incumprimentos dos clientes que tiveram uma evolução negativa. Ou seja, através do *feedback* das áreas comerciais e um sistema de acompanhamento próprio (estudos específicos e visitas a clientes, estudos setoriais), esta área da direção de risco monitoriza em permanência a carteira de crédito do banco.”

O acompanhamento de clientes e de operações de crédito deve constituir uma atividade contínua desenvolvida a vários níveis e que tem em consideração as características que advêm da heterogeneidade dos clientes, da personalidade jurídica dos mesmos e do volume de crédito concedido.

É importante salientar que o acompanhamento de crédito celebrado com clientes que atuam como consumidores (pessoas singulares que intervenham como mutuários em contratos a uso não profissional) está sujeito a regras especiais no que respeita à prevenção do risco de incumprimento. Estas regras surgem no decurso do Decreto-lei nº 227/2012, de 25 de outubro, que define os princípios e regras a aplicar no acompanhamento e gestão de situações de risco de incumprimento (PARI) e na regularização extrajudicial das situações de incumprimento (PERSI).

O PARI destina-se a situações que, efetivamente, ainda não se encontram em incumprimento, mas que podem vir a entrar, aplicando-se a todos os clientes que sejam consumidores, como o mutuário de um contrato de crédito. De acordo com artigo nº 11, do Decreto-lei nº 227/2012, de 25 de outubro, prevê-se que cada instituição crie um PARI definindo procedimentos e medidas de acompanhamento da execução dos contratos de crédito que, por um lado, possibilitem a deteção precoce de indícios de risco de incumprimento e o acompanhamento dos consumidores que comuniquem dificuldades no cumprimento das obrigações decorrentes dos referidos contratos e que, por outro lado, promovam a adoção célere de medidas suscetíveis de prevenir o referido incumprimento.

O PERSI destina-se a situações em que existe, efetivamente, atrasos no pagamento de prestações. De acordo com o artigo nº 12, do Decreto-lei nº 227/2012, de 25 de outubro, as instituições financeiras promovem as diligências necessárias à implementação do PERSI relativamente a clientes bancários que se encontrem em mora no cumprimento das obrigações decorrentes do contrato de crédito. Assim, as instituições de crédito devem aferir a natureza pontual ou duradoura do incumprimento registado e avaliar a capacidade financeira do consumidor e sempre que tal seja viável, apresentar propostas de regularização/renegociação adequadas à situação financeira, objetivos e necessidades do consumidor.

De acordo com o artigo nº 14, do Decreto-lei nº 227/2012, de 25 de outubro, o cliente bancário é integrado em PERSI entre o 31º dia e o 60º dia subsequente à data de vencimento da obrigação em causa. A instituição de crédito deve informar o cliente da sua integração no PERSI, através do envio de uma carta onde lhe solicita informações e documentos necessários e adequados para proceder à avaliação da sua capacidade financeira. Após essa avaliação a instituição deve apresentar propostas de regularização adequadas à situação financeira do cliente.

A extinção do PERSI apenas pode acontecer quando ocorre uma das seguintes situações: com o pagamento integral dos montantes em mora, ou com a obtenção de um acordo entre as partes com vista à regularização do incumprimento, ou no 91º dia subsequente à data da integração do cliente neste procedimento, ou com a declaração de insolvência do cliente.

## **Recuperação**

Antes mesmo de falar de recuperação de crédito é importante definir alguns conceitos como: Crédito problemático, Incumprimento e Recuperação.

O crédito problemático é qualquer crédito em que se verifique que a capacidade de serviço de dívida do devedor está debilitada, podendo degenerar em situações de incumprimento lesivas dos interesses do banco.

O incumprimento bancário ocorre sempre que o devedor não realiza a prestação a que se vinculou, contratualmente, perante a instituição bancária. A entidade bancária, no entanto, tem de reconhecer as devidas perdas esperadas e inesperadas. A solução passa pela recuperação de crédito.

É de salientar, que os problemas que vão dar origem ao incumprimento têm lugar antes desse. Quando o cliente deixa de cumprir o serviço de dívida, os problemas já atingiram um nível de gravidade elevado e podem inviabilizar qualquer tentativa de recuperação.

Para que a atividade de recuperação seja célere e eficaz, deve:

- Detetar e alertar o mais cedo possível qualquer problema de crédito;
- Ter sempre como objetivo maximizar a probabilidade de recuperação total dos fundos.

Recuperar, no seu sentido global, significa o ato de reaver o pedido, volta à posse de ou readquirir. A recuperação de crédito, nesse sentido, é a tentativa de readquirir um crédito previamente concedido, que por diversas razões o cliente deixou de cumprir.

Segundo Alcarva (2011, p. 54), a área de recuperação de créditos “acolhe os clientes problemáticos, por norma já com incumprimentos registados, mas numa perspetiva amigável e não judicial.”

A recuperação de créditos é concretizada por duas vias: por via judicial ou por via extrajudicial. A via judicial implica a intervenção de tribunais e a via extrajudicial implica a negociação voluntária ou acordos estabelecidos entre a entidade e o devedor, por exemplo através de um novo plano de pagamentos ou reestruturação das operações (Marques *et al.* (2000)).

## **1.3 Risco de crédito**

### **1.3.1 Definição e Tipologias de Risco**

A origem da palavra risco deriva do termo italiano “*risicare*”. É um substantivo masculino, que consoante a circunstância onde é aplicada, apresenta vários significados, embora o mais predominante seja a possibilidade/probabilidade de determinada situação vir a obter um resultado que não seja o desejado.

No presente relatório, a palavra risco será apenas aplicada no contexto bancário. Segundo Alcarva (2011) são vários os riscos que o negócio bancário enfrenta e neste contexto o risco entende-se como a probabilidade de perda. No âmbito do MAR (2007, p.15) risco é “a probabilidade de ocorrência de eventos que afetam de forma significativa a condição financeira da instituição, independentemente da existência ou da qualidade dos controlos instituídos”.

Os principais riscos que a banca enfrenta são, segundo Alcarva (2011): o risco de mercado, o risco de liquidez, o risco operacional e o risco de crédito. Cada um destes riscos será objeto de análise no presente relatório, dando mais ênfase ao risco de crédito, uma vez que foi nele que se centrou o estágio realizado.

### **Risco de Mercado**

O Risco de Mercado segundo o MAR (2007, p. 17), consiste na “probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido a movimentos desfavoráveis no preço de mercado dos instrumentos da carteira de negociação, provocados por flutuações em cotações de ações, preços de mercadorias, taxas de juro e taxas de câmbio. O risco de mercado está associado, principalmente, à detenção de posições de curto prazo em títulos de dívida e de capital, em moedas, em mercadorias e em derivados.”

Alcarva (2011, p. 69), refere que “este risco está associado às condições financeiras que rodeiam os bancos e que resulta de movimentos adversos no mercado do preço dos ativos”.

### **Risco de Liquidez**

O Risco de Liquidez, segundo Pinho *et al.* (2011, p. 269), pode ser definido como o “risco de incapacidade por parte da empresa em satisfazer os seus compromissos quando estes surgem, a um custo razoável.”

Já Alcarva (2011, p. 69) diz que o risco de liquidez define-se por duas formas distintas, intimamente relacionadas: o risco de liquidez de ativos e o risco de liquidez de *funding*. O risco de liquidez de ativos “surge quando uma transação não pode ser concretizada aos preços de mercado, devido ao facto de o volume envolvido ser muito elevado em relação aos volumes normalmente transacionados.” Já o risco de liquidez de *funding* “está relacionado com o surgimento de dificuldades para cumprir com as obrigações contratadas nas datas previstas.”

### **Risco Operacional**

Alcarva (2011, p. 70), refere que é um conceito bastante extenso que regista desde a “possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, passando por perdas decorrentes de eventos externos, incluindo o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos celebrados pelo banco, até às indemnizações pagas por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição”.

De acordo com o MAR (2007, p. 18), o risco operacional corresponde à “probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de falhas na análise, processamento ou liquidação das operações, de fraudes internas e externas, da atividade ser afetada devido à utilização de recursos em regime de “*outsourcing*”, da existência de recursos humanos insuficientes ou inadequados ou da inoperacionalidade das infraestruturas”.

### **Risco de Crédito**

Pinho *et al.* (2011, p. 249) salientam que “os empréstimos são uma das mais antigas atividades financeiras, estando o risco de crédito associado à perda por ausência de pagamento (ou cumprimento do contrato) pela contraparte”. Segundo Alcarva (2011, p.



67), este risco “corresponde ao risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica.”

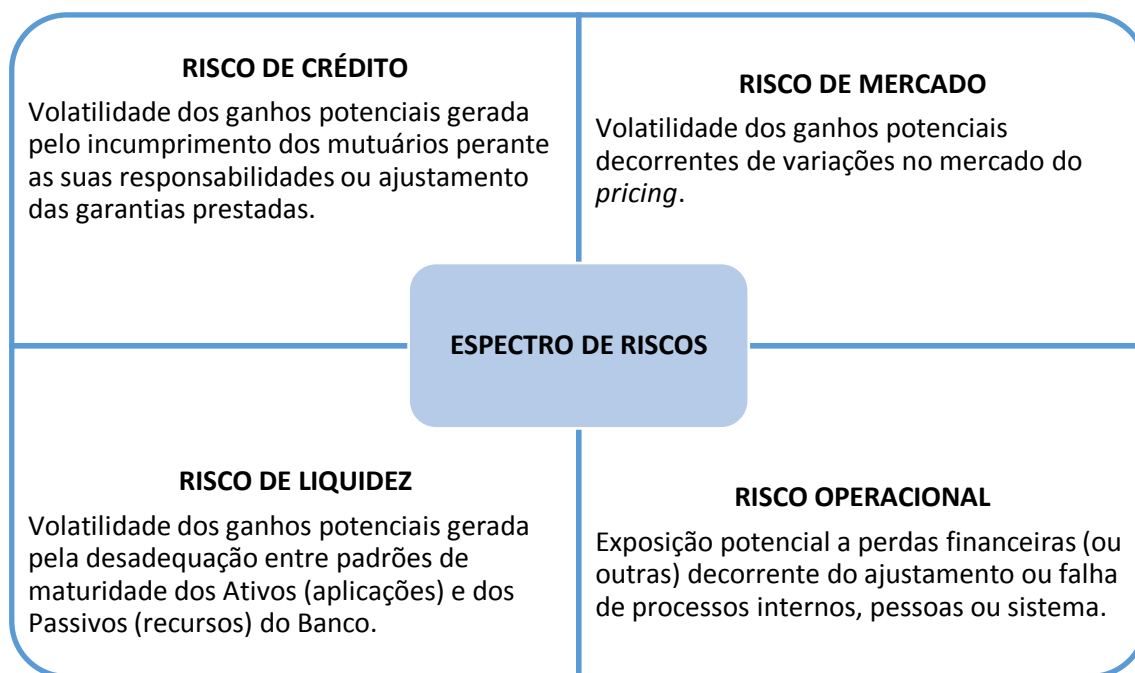
Seguindo a mesma linha de pensamento, o MAR (2007, p. 17) afirma que o risco de crédito corresponde à “probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido à incapacidade de uma contraparte cumprir os seus compromissos financeiros perante a instituição, incluindo possíveis restrições à transferência de pagamentos do exterior”.

O IFB (2014) define o risco de crédito como sendo o prejuízo potencial decorrente da operação, ou seja, o prejuízo que terá lugar se os termos do acordo não forem cumpridos. Neste conceito é incluído qualquer desvio ao plano de reembolso previsto, mesmo que seja apenas um ligeiro atraso. Quando um banco empresta dinheiro a um cliente, tem como objetivo receber, no futuro, o capital emprestado, mais os correspondentes juros. Mas o futuro é sempre uma incógnita, e o cliente pode não cumprir, no todo ou em parte, o acordo firmado com o banco. Mesmo pequenos desvios aparentemente insignificantes podem trazer prejuízos para o banco.

Por sua vez a *IFRS 7* (2008, p. 320) define o risco de crédito como sendo o “risco de que um participante de um instrumento financeiro não venha a cumprir uma obrigação, provocando deste modo uma perda financeira para o outro participante.”

Alcarva (2011) distingue quatro tipos de risco de crédito: o Risco Geral (diz respeito à ocorrência de riscos políticos e económicos), o Risco de Atividade ou Profissional (está associado ao setor de atividade do mutuário), o Risco Particular (está ligado às características intrínsecas dos mutuários, quer seja particular ou empresa, e que passa sobretudo por avaliar a sua idoneidade) e o Risco da Operação (está relacionado com as características específicas da operação de crédito em análise, na medida em que cada operação de crédito tem riscos específicos).

*Figura 2 – Espectro dos principais riscos*



*Fonte: O guia completo sobre a Banca e as PME - Alcarva (2011)*

### **1.3.2 A Gestão do Risco de Crédito**

Considerando as características das atividades das instituições financeiras, qualquer operação de crédito está exposta ao risco, de uma forma ou de outra. Fica ao critério da instituição a realização de uma gestão eficiente de modo a reduzir esses riscos, adequando as estratégias a utilizar ao pretendido pela administração.

Gaspar (2014, p. 41) refere que, “o desafio mais significativo na gestão do risco de crédito tem sido, e continua a ser, encontrar um equilíbrio entre a qualidade do crédito e o crescimento da carteira, complementado com uma resposta eficiente às exigências acrescidas e crescentes da regulamentação e supervisão”. Segundo a mesma autora, “a gestão do risco de crédito nos bancos tem como principal objetivo a maximização da rentabilidade ajustada ao risco, mantendo a exposição dentro de regras pré-estabelecidas e devidamente supervisionadas”.

Por outras palavras, o objetivo da gestão de risco é fazer com que nunca seja necessário chegar à fase da recuperação e que a relevância desta tenda para zero. Mas existindo a

necessidade de recuperar crédito, o seu sucesso vai depender de tudo o que foi executado correta ou incorretamente nas etapas anteriores, ou seja, todas as etapas do processo de crédito, anteriores à recuperação, vão impactar diretamente nesta.

## **CAPÍTULO II – ENTIDADE ACOLHEDORA**

### **2.1 A história do Grupo Caixa de Crédito Agrícola Mútuo**

O Grupo Crédito Agrícola é um banco de referência no sistema bancário português. É constituído atualmente por oitenta CCAM, pela Caixa Central, empresas especializadas e a FENACAM. Apresenta-se como um grupo financeiro cooperativo que conta com 656 Agências em todo o território nacional e caracteriza-se pela prática de banca de proximidade com as pessoas e de grande envolvimento com as comunidades locais, tentando contrariar a tendência para a centralidade territorial.

A sua origem histórica está associada às Santas Casas da Misericórdia (fundadas em 1498 sob a égide da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras) e aos Celeiros criados em 1576 por D. Sebastião. Mas o verdadeiro Grupo Crédito Agrícola nasceu após a implantação da República, por decreto outorgado pelo Ministro do Fomento, Brito Camacho, a 1 de março de 1911. Mas foi através da lei nº 215, de 1914, regulamentada, em 1919, pelo decreto nº5219 que, finalmente ficaram definidas as atividades das CCAM.

Durante os anos 20, o número de CCAM aumentou, graças ao esforço de inúmeros agricultores, mas devido à crise bancária e económica dos anos 30 houve uma estagnação no ritmo da evolução e consequentemente a passagem das Caixas para a tutela da Caixa Geral de Depósitos.

A transformação do sistema político português, após o 25 de abril de 1974, contribuiu para o aparecimento de um movimento das Caixas existentes no sentido de se autonomizarem, expandirem a respetiva implantação e alargarem a sua atividade. Desse movimento resultou a criação, em 1978, da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – FENACAM, com o objetivo de defender os interesses das Caixas Agrícolas e de as representar a diversos níveis.

Em 1982, as Caixas deixaram de estar sob a alçada da Caixa Geral de Depósitos o que permitiu a criação da Caixa Central (20 de junho de 1984), orientada para regular a atividade creditícia das Caixas associadas, e do Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo – FGCAM (1987).

O processo de adaptação do Crédito Agrícola ao Direito Comunitário conduz a um novo regime jurídico, aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de janeiro, que prevê a adoção de um modelo organizativo – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), assente no conjunto formado pela Caixa Central e pelas suas associadas. A Caixa Central passa a exercer funções de liderança em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do SICAM.

Em 1994, o Grupo CA decide valorizar a sua prestação de produtos e serviços financeiros: nascia a empresa especializada na Gestão de Fundos de Investimento Mobiliário (CA Gest) e a Rural Seguros (CA Seguros). Uns anos mais tarde surgia a Crédito Agrícola Vida (CA Vida) e a CA Consult. Em 1993, numa lógica interna mas necessariamente com impacto no incremento progressivo da qualidade do serviço prestado ao cliente, nasce a Rural Informática (CA Informática). Mais recentemente o lançamento da CA Serviços.

Em 2006, o grupo apresenta uma nova imagem que corresponde a uma dinâmica de mudança, modernidade, credibilidade e solidez.

Em 2009, o grupo adota a assinatura “Juntos Somos Mais”, que sublinha os valores de ajuda mútua e solidariedade que estão na essência da instituição e se materializam numa palavra: Cooperativismo.

O ano de 2011 foi muito especial para o Grupo CA, pois comemorou 100 Anos de atividade. As iniciativas que decorreram ao longo desse ano permitiram um olhar claro sobre a importância do CA como instituição cuja solidez e vitalidade se moldam na entrega e na motivação sempre renovadas.

Em 2013 apresenta uma nova assinatura “O Banco Nacional com Pronúncia Local” que reflete o posicionamento do CA enquanto instituição financeira que conhece as pessoas e as várias regiões do país, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico local e para a economia nacional.

O Grupo CA é cada vez mais reconhecido, sendo prova disso as distinções atribuídas em 2016, nomeadamente:

- Eleição da CA Seguros, pelo sexto ano, como *Melhor Seguradora Não Vida*. Prémio atribuído pela revista Exame em parceria com a Deloitte e Informa D&B.
- Distinção da CA Vida como a *Melhor Grande Seguradora do Ramo Vida*, num estudo elaborado pela EY e pela Ignios e divulgado na Star Company, uma edição especial do jornal Dinheiro Vivo.
- Clientes do Crédito Agrícola eram, segundo o BASEF Banca, os que estavam mais satisfeitos e recomendavam o Banco.
- CA entre as instituições financeiras menos reclamadas, segundo dados do Banco de Portugal.
- CA Vida liderou os rankings de *Lealdade do Cliente e de Imagem*, duas classificações obtidas no Índice Nacional de Satisfação do Cliente do ECSI Portugal 2016.

*Figura 3 – Caixa Central e as suas empresas participadas*



Fonte: <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos---apresentacao-ca>

O GCA tem seguido, no Sistema Bancário Português, uma estratégia bem definida que apresenta como principais objetivos: a satisfação das necessidades e aspirações financeiras dos clientes; reforçar o desenvolvimento das comunidades locais; a promoção do investimento em projetos sustentáveis; uma melhor relação com os clientes através de processos ágeis e da excelência no serviço; uma abordagem a oportunidades de negócio que apresentem perspectivas de retorno continuado de rentabilidade e de reforço dos valores cooperativos.

### **2.1.1 Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, C.R.L**

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra, C.R.L., com sede na Rua João Machado, nº 78, em Coimbra, é uma instituição de crédito, sob a forma de cooperativa de responsabilidade limitada (C.R.L.). Constituída no dia 23 de fevereiro de 1950, tem como objeto a concessão de crédito e a prática dos demais atos inerentes à atividade bancária, sempre respeitando a legislação a si aplicável. A Caixa faz parte do SICAM e apresenta uma rede de 9 balcões distribuídos pelos concelhos de Coimbra e Miranda de Corvo.

A CCAM de Coimbra apresenta uma estrutura organizacional bem definida, representada no organograma que consta na figura 4. Apresenta três grandes áreas de operações: a Área Comercial, a Área de Risco e Recuperação de Crédito e a Área das Atividades de Suporte. Estas são apoiadas por departamentos independentes como o *Compliance*, a Gestão de Riscos, o Conselho de Crédito, o Conselho Comercial, o Apoio Jurídico, entre outros.

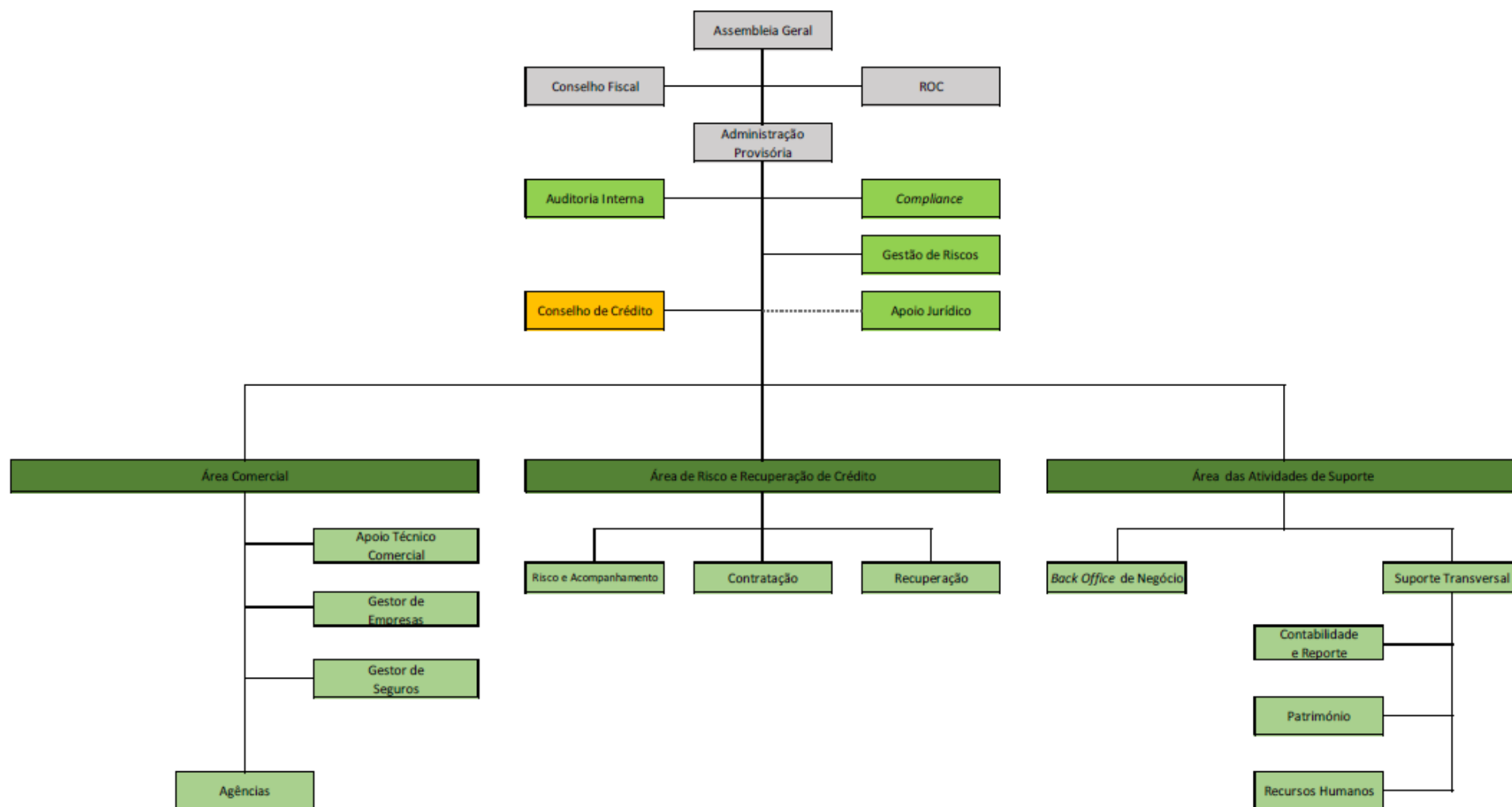
A Área Comercial tem como principal objetivo assegurar a dinamização da atividade comercial da CCAM e a orientação, acompanhamento e controlo da equipa comercial de forma atingir os resultados pretendidos.

A Área de Risco e Recuperação de Crédito existe para minimizar o risco de crédito, através de uma intervenção sistemática ao nível da análise na fase de concessão, do acompanhamento dos clientes/operações de risco da recuperação de crédito vencido e ainda para assegurar a gestão e execução eficaz e eficiente da atividade de contratação.

A Área das Atividades de Suporte tem como propósito contribuir para a eficiência e eficácia das áreas de negócio e assegurar a coordenação da atividade de suporte, nomeadamente, gestão de recursos humanos, gestão financeira, contabilidade, *reporting*, gestão do património e gestão da documentação.



*Figura 4 – Organograma da CCAM de Coimbra, C.R.L.*



*Fonte: Normativo Interno de Estrutura da CCAM de Coimbra, 2017*

## **CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS**

### **3.1 Contextualização do Estágio**

O estágio teve início no dia 25 de setembro 2017 e terminou no dia 4 de junho de 2018 na sede da CCAM de Coimbra. No primeiro dia de estágio, o supervisor – Dr. Paulo Almeida – realizou uma breve explicação acerca do funcionamento da ARRC.

A ARRC existe para minimizar o risco de crédito, através de uma intervenção sistemática ao nível da análise na fase de concessão, do acompanhamento dos clientes/operações de risco e da recuperação de crédito vencido e ainda para assegurar a gestão e execução eficaz e eficiente da atividade de contratação.

A ARRC está dividida em três departamentos, conforme ilustra o organograma que consta na figura 4: Risco e Acompanhamento, Contratação e Recuperação.

O departamento de Risco e Acompanhamento têm como finalidade a análise do risco e o acompanhamento do crédito. Algumas das tarefas elaboradas por este departamento são: análise periódica do risco de GER's (Grupos Económicos e de Risco), isto é, grupos económicos e empresas que apresentam créditos na CA de elevado valor, e por isso considerados de risco; Determinar o risco de crédito associado a cada cliente ligado a CA; Emitir parecer sobre propostas de crédito, bem como a atribuição/renovação do limite do crédito; Assegurar que os clientes/operações se encontram classificados segundo a notação de risco associadas aos sistemas de *rating* ou *scoring*; Manter actualizado o *dossier* do Cliente; monitorizar a evolução dos riscos relativos aos clientes integrados em carteiras de crédito; manter atualizado o perfil de risco do cliente e o seu *rating*; Detetar atempadamente sinais de risco, de modo a possibilitar uma intervenção imediata que permita evitar ou reduzir eventuais perdas; Elaborar planos de intervenção rápida; Acompanhar o crédito vincendo e vencido até à sua transição para a Recuperação.

O departamento de Contratação tem como finalidade assegurar a gestão e execução eficaz e eficiente da atividade de contratação.

O departamento de Recuperação promove as diligências necessárias para a cobrança extrajudicial dos créditos, a elaboração e preparação dos processos para contencioso, o acompanhamento da cobrança coerciva dos créditos e das diligências efetuadas pelos advogados e agentes de execução e apresentar respostas a ofícios de tribunais e entidades afins. Foi neste departamento que decorreu o estágio.

No início do estágio comecei por organizar processos e arquivos, para ir tomando conhecimento de como cada processo é estruturado. Durante o período de estágio, uma das tarefas que me competia realizar diariamente, era a verificação, no portal dos CTT e na Plataforma electrónica de Penhoras de Saldos Bancários, da existência de penhoras.

Outras tarefas que me competiam realizar consistiam na organização de *dossiers* e documentos relativos a penhoras, PERSI e ofícios dos tribunais; elaboração de cartas através de minutas pré-estabelecidas; elaboração de mapas de acompanhamento de operações vencidas há mais de 90 dias, em estado de mora; registo de toda a documentação que era recebida por esta área; pagamentos referentes a processos judiciais; introdução de informação na ferramenta JVRIS; e preparação de processos para enviar para contencioso.

Ao longo do estágio foi necessário realizar algumas tarefas fora da CCAM de Coimbra, como ir aos correios, à Conservatória, às Finanças e à Câmara Municipal de Coimbra, com o objetivo de entregar e obter documentos.

As principais atividades desenvolvidas durante o estágio serão relatadas no presente relatório.

### **3.1.1 Recuperação Extrajudicial de Créditos**

São vários os procedimentos que a CCAMC utiliza para efetuar uma recuperação extrajudicial eficaz, contudo, nem sempre é exequível que se realize.

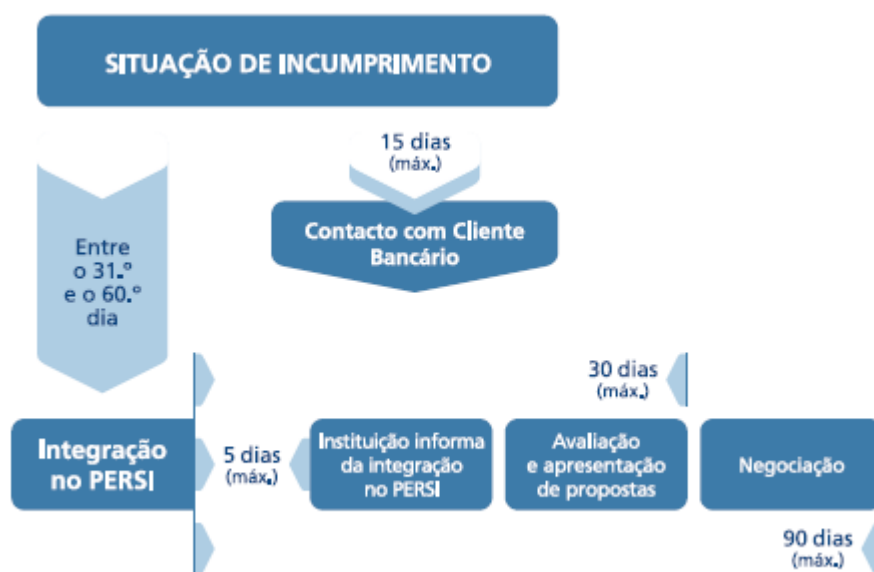
Quando um cliente se encontra em incumprimento, este beneficia de um conjunto de direitos e garantias que visam facilitar a obtenção de um acordo com a CCAMC para a regularização do incumprimento evitando o recurso ao tribunal. Por outras palavras, o cliente é integrado em PERSI.

Uma vez integrado em PERSI o cliente passa a ser acompanhado pelo departamento de Recuperação e não pela AC.

Após a integração, do cliente, em PERSI era enviada uma carta a informa-lo da situação e a solicitar-lhe uma série de documentos necessários para a CCAMC efetuar uma avaliação acerca da situação do incumprimento e da sua capacidade financeira. Depois de realizada essa avaliação, a Recuperação apresentava uma proposta de regularização à Administração. Durante o estágio não foi possível assistir a nenhuma situação destas, pois, os clientes integrados em PERSI não respondiam às cartas enviadas.

Como não existia colaboração por parte dos clientes o PERSI acabava por ser extinto, e perante esta situação era enviada nova carta a informa-los da sua extinção. Devido à extinção do PERSI, o processo do cliente voltava a ser acompanhado pela AC.

*Figura 5 - Procedimento Extrajudicial de Regularização de Situações de Incumprimento (PERSI)*



Fonte: <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/gestao-do-incumprimento>

Depois de esgotados todos os planos de intervenção, pela AC, para a regularização do incumprimento do cliente, o seu processo era transferido para a Recuperação.

O primeiro procedimento a tomar era o envio de uma carta a informar, o cliente, que o acompanhamento do seu processo passou a ser efetuado pela Recuperação e a solicitar a regularização do incumprimento no prazo de 15 dias. Essa carta era redigida segundo as minutas em vigor na CCAMC.

Posteriormente ao envio dessa carta, procurava-se entrar em contacto com o cliente, via telefone, para lhe solicitar uma reunião com todos os intervenientes na CCAMC, no sentido de, em conjunto encontrarem um acordo benéfico para ambas as partes. Durante o estágio apenas houve a oportunidade de assistir a uma dessas reuniões para poder ficar com uma noção do que lá era abordado.

Na generalidade essas reuniões eram um sucesso, das quais, na sua maioria os intervenientes optavam por uma reestruturação do crédito. Essa reestruturação passaria por baixar o valor das prestações ou por uma pequena modificação na taxa de juro.

Para ser implementada, a reestruturação tinha de ser aprovada pela Caixa Central. Após a sua aprovação o processo era enviado para a AAS, a fim de ser inserido no sistema. Durante o prazo de 90 dias ficava a ser acompanhado pela Recuperação, e se ao fim desse tempo tudo se mantivesse na normalidade o processo regressava à AC.

Aquando da inexistência de entendimento entre as partes, realizava-se uma proposta de solicitação de entrada em contencioso à Administração.

### **3.1.2 Preparação de Processos para Contencioso**

Um crédito é transferido para contencioso quando todos os procedimentos de o recuperar extrajudicialmente forem esgotados.

Durante o estágio era necessário a preparação de processos para enviar para contencioso. A preparação desses processos passava pela recolha de informação, pela organização do *dossier* de contencioso, pela elaboração da proposta de entrada que seria entregue a administração para apreciação e por fim pelo envio do *dossier* ao advogado para que este desse entrada do processo em tribunal.

O *dossier* de contencioso era composto por:

- Cópia dos contratos celebrados entre a CCAMC e os mutuários, que se encontravam em incumprimento;
- Livrança, no caso de esta ser a garantia apresentada pelo mutuário;
- Cartas enviadas aos mutuários e avalistas de aviso de incumprimento;
- Ficha de Montantes a Reclamar (FMR) preenchida à data do envio do processo para contencioso;
- A proposta de entrada em contencioso, apresentada à Administração com a respetiva apreciação;

A proposta apresentada à Administração continha o nome dos mutuários e avalistas, os dias em incumprimento, o valor em dívida (à data do envio da proposta) e quais os procedimentos elaborados na cobrança extrajudicial.

Após a análise da proposta a Administração enviava o seu parecer à Recuperação. Se o parecer fosse o envio do processo para contencioso, era enviado um email, ao advogado correspondente, com toda a informação necessária para que este desse seguimento ao processo.

Por vezes, a Administração não concordava com o envio de processos para contencioso, uma vez que o valor em dívida não era suficiente para suportar as despesas que um processo em tribunal acarreta.

### **3.1.3 Processo Especial de Revitalização (PER) ou Processo de Insolvência**

A CA Serviços disponibilizava diariamente informações sobre o anúncio dos Processos de Insolvência/PER publicitado através do portal “CITIUS”.

O processo de insolvência, se acordo com o artigo nº 1 do Decreto-lei nº 53/2004 de 18 de março, é um processo de execução universal que apresenta como finalidade a satisfação dos credores pela forma prevista num plano de insolvência, baseado na recuperação da empresa compreendida na massa insolvente, ou, quando tal não se afigure possível, na liquidação do património do devedor insolvente e a repartição do produto obtido pelos credores. O mesmo artigo refere ainda que, encontrando-se em

situação económica difícil, a empresa pode requerer ao tribunal a instauração de processo especial de revitalização (PER).

O PER destina-se a permitir à empresa, que se encontre em situação económica difícil ou em situação de insolvência, estabelecer negociações com os respetivos credores de modo a concluir com este acordo conducente à sua revitalização, segundo o artigo nº 17-A do Decreto-lei nº 53/2004 de 18 de março.

Os clientes identificados como Insolventes ou envolvidos em PER, eram acompanhados pela Recuperação, mesmo que não se encontrassem em incumprimento junto da CCAMC, para assegurar a reclamação judicial dos créditos.

Aquando da receção dos ofícios dos tribunais, a anunciarem este tipo de processos, o primeiro procedimento efetuado era a verificação da existência de responsabilidades perante a CCAMC. Confirmando-se a existência de responsabilidades, então era elaborada a proposta de reclamação de créditos a entregar à Administração e preparado o *dossier* de reclamação de crédito. Este *dossier* contém a mesma informação do *dossier* de contencioso.

No seguimento da aprovação, da Administração, para a realização da reclamação dos créditos, era enviado um email, ao advogado em questão, com a sua solicitação. Este processo tinha de ser executado rapidamente porque a reclamação dos créditos apresenta data limite para ser realizada, na maior parte dos casos apenas 10 dias.

## **CAPÍTULO IV – RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO: EXPERIÊNCIA NA CCAM DE COIMBRA**

### **4.1 Processo de Crédito na CCAM de Coimbra**

Para melhor enquadrar a Recuperação de Crédito é importante compreender como é executada cada etapa do Processo de Crédito dentro da CCAMC. Embora o estágio tenha decorrido apenas no departamento de recuperação foi possível compreender como é concedido um crédito através do estudo das Normas internas da CCAMC e também da análise dos processos que viriam a entrar em contencioso, devido ao incumprimento por parte dos mutuários.

#### **4.1.1 Recolha de Dados**

Na CCAMC o processo de pedido de crédito decorre de forma semelhante em relação às diferentes modalidades de crédito. A procura de crédito pode partir do cliente ou do banco, ao tentar captar um potencial “bom” cliente através da concorrência com outros bancos, sendo que a primeira forma é a mais habitual.

Antes de se iniciar uma relação de crédito com um cliente, é importante estabelecer-se uma relação de proximidade e confiança com o mesmo, no sentido de perceber a reputação e credibilidade do mesmo. É importante a recolha de todo o tipo de referências que se consigam obter de terceiros ligados aos indivíduos ou entidades em questão, assim como o registo do historial de créditos no BP e no GCA, e no caso das empresas, referências acerca dos órgãos de gestão ao nível financeiro, do património individual e da sua capacidade de gestão.

Para uma avaliação adequada do perfil de risco do cliente a ARRC recolhe o máximo de informação possível sobre o mesmo, solicitando alguma dessa informação à AC.

Os clientes devem apresentar, sempre que possível, os documentos originais e atualizados, ficando encarregues das cópias dos mesmos os colaboradores da CCAMC e da aposição da menção “Cópia fiel do original” ou equivalente, para que fique garantida a autenticidade da informação prestada.



Os *dossiers* de crédito são criados a partir da informação recolhida sobre o cliente. Estes devem ser organizados da seguinte forma:

- Parte I: Dados Gerais

Na primeira parte, que abre com a identificação da Agência de domicílio do cliente, deve inserir-se toda a informação que permita caracterizar a nível legal e pessoal o cliente, bem como informação relativa aos seus bens (Ficha informativa do cliente, avalistas e fiadores; Cópias dos cartões do cidadão de todos os intervenientes; Certidão de registo comercial; Relação de bens do cliente e dos sócios/avalistas atualizadas, acompanhada de cópias dos respetivos comprovativos; etc.).

- Parte II: Dados Económico-Financeiros

A segunda parte encontra-se reservada aos elementos económico-financeiros (Demonstrações financeiras; Certificações legais de contas; Pareceres do Revisor Oficial de Contas e do Auditor Externo; Relatórios de gestão; Análise económico-financeira do cliente; Dados do setor; etc.).

- Parte III: Propostas de Crédito

Nesta parte está contida a informação relativa à análise, proposta e decisão das operações de crédito (Operações decididas, com os respetivos despachos; Contratos/escrituras de mútuo; Relatório e parecer do Analista de Risco relativo à operação; Fichas de imparidade; Relatório de acompanhamento; Relatório de visita; etc.).

- Parte IV: Outros

Esta parte está reservada a informação relevante que não seja enquadrável nas restantes partes (Escrituras de hipotecas genéricas ou aberturas de crédito em vigor; Certidões do Registo Predial; Certidões de teor matricial; Relatórios de avaliação das garantias; Apólices de seguro; etc.).

Após o contacto com o cliente e a recolha de informação, a AC deve proceder a uma pré-análise da operação de crédito que deverá acompanhar a proposta de crédito. A elaboração da proposta de crédito deverá identificar de forma clara e detalhada os seguintes elementos:

- a) Titular do crédito;

- b) Modalidade;
- c) Finalidade;
- d) Montante;
- e) Taxa de Juro e Comissões;
- f) Forma e prazo de reembolso;
- g) Garantias a afetar à operação;
- h) Qualquer compromisso que a CCAMC tenha pré-assumido;
- i) Outras infirmações consideradas relevantes.

É importante referir que este processo de recolha de dados deve ser minucioso e rigoroso, pois uma pequena distração ou falta de elementos pode afetar todo o Processo de Crédito.

#### **4.1.2 Análise e Avaliação**

Todo o crédito concedido pela CCAMC é objeto de uma análise e uma decisão fundamentada, clara e objetiva.

Dadas as especificidades de cada tipo de cliente a CCAMC procede ao detalhe das atividades de análise e decisão em duas partes: as operações dos clientes Empresas, que são analisadas de forma casuística e tendo por base o *rating* que lhe é atribuído e as operações de crédito de Pequenos Negócios e Particulares, que são analisadas, sempre que possível, com recurso aos modelos de *scoring*.

A atribuição de *rating* a clientes Empresas na CCAMC compete exclusivamente à ARRC. Esta deve submeter todas as empresas com as quais apresenta uma relação de risco de crédito superior a 100.000€, ou um volume de negócios no ano anterior superior a 250.000 €, ao seu sistema de *rating*.

Tanto o sistema de *rating*, como o sistema de *scoring*, são alimentados por modelos estatísticos baseados na experiência do GCA, na informação disponibilizada pelo mercado e em critérios claros e objetivos que permitem atribuir a um cliente uma probabilidade de o mesmo entrar em incumprimento e contribuir para a determinação da perda esperada das suas operações.

No sistema de *scoring*, o nível de risco corresponde à classificação do risco da operação, que pode variar entre 1 – melhor e 8 – pior, conforme ilustra a tabela 1, em função da probabilidade de incumprimento esperada.

*Tabela 1 – O modelo de Scoring*

<b>Níveis de Risco</b>	<b>Classificações</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	<b>Pré-aprovado</b>	O resultado do <i>scoring</i> é positivo. Este resultado indica que a aceitação da proposta é considerada viável.
<b>2</b>	<b>Pré-aprovado</b>	
<b>3</b>	<b>Pré-aprovado</b>	
<b>4</b>	<b>Pendente</b>	O resultado do <i>scoring</i> indica um grau de risco acima do desejável, obrigando a uma análise adicional por parte da CCAM.
<b>5</b>	<b>Pendente</b>	
<b>6</b>	<b>Pendente</b>	
<b>7</b>	<b>Pré-rejeitado</b>	O resultado do <i>scoring</i> é negativo. Este resultado indicia um risco elevado pelo que salvo a confirmação de fatores exógenos relevantes, a proposta deve ser rejeitada.
<b>8</b>	<b>Pré-rejeitado</b>	

*Fonte: Manual de Risco de Crédito da CCAM de Coimbra (2014)*

O analista recebe a proposta do cliente, com o julgamento efetuado pela AC na sua pré-análise, e fica responsável por efetuar a análise técnica através dos modelos de avaliação de risco de crédito mais adequados à especificidade do tipo de cliente. A avaliação do cliente tem como principal objetivo inferir sobre a capacidade do mesmo em reembolsar atempadamente os créditos concedidos e a remuneração dos mesmos.

Efetuada a análise de risco, o analista concretiza a sua proposta de decisão da operação.

Esta análise realizada pelo analista deve ser precisa e rigorosa. Uma análise bem elaborada pode evitar, no futuro, a entrada do cliente em incumprimento. A recolha de dados influencia a análise de risco, porque no momento em que o analista efetuar a sua análise, se metade da informação de que necessita não constar no *dossier* de crédito, este não tem os dados suficientes para elaborar uma análise completa. Assim quando apresentar a sua proposta de decisão deve mencionar a falta de informação e basear a sua decisão apenas nas informações existentes.

### **4.1.3 Decisão**

Na CCAMC o decisor tem que tomar decisões fundamentadas, claras, objetivas, partilhadas e de acordo com a estratégia e as políticas definidas pela Administração. A decisão de crédito envolve sempre a AC e a ARRC, e se não existir entendimento num dado nível de decisão, a proposta de crédito deve ser remetida ao nível de decisão seguinte, neste caso a Administração.

O processo de decisão deve ter em consideração o resultado do *rating* ou *scoring* (quando aplicável), a finalidade do crédito, a rentabilidade e o prazo da operação, as condições de reembolso e as garantias oferecidas.

A aprovação do crédito origina um despacho da proposta de crédito que é do conhecimento de todos os intervenientes no processo.

É importante referir que na decisão de crédito, nem sempre a análise de risco é considerada. Vários são os créditos onde a análise, elaborada pelo analista, defende a sua não aprovação, mas por alguma razão são aprovados.

### **4.1.4 Formalização e Execução**

Na CCAMC os contratos seguem minutas *standards*, que são disponibilizadas pela Caixa Central. A responsabilidade pela contratação do crédito é da ARRC, suportada e apoiada pelos órgãos jurídicos, sempre que necessário.

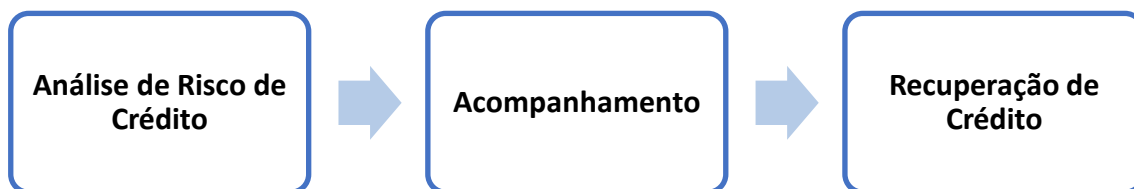
Após a documentação necessária em ordem, cabe à AAS processar a operação de crédito, bem como amortizações e liquidações, no sistema. Esta área fica também

encarregue de introduzir as garantias do processo de crédito na Ferramenta de Gestão de Garantias, assegurando a sua atualização permanente.

Após o processamento da operação, o *dossier* de crédito é arquivado de forma a acautelar e salvaguardar os documentos, no arquivo da AAS.

#### **4.1.5 Acompanhamento e Controlo**

*Figura 6 – Enquadramento da Função de Acompanhamento*



*Fonte: Norma de Acompanhamento de Crédito da CCAM de Coimbra, 2014*

Na CCAMC todo o crédito concedido é alvo de acompanhamento. O principal objetivo é identificar atempadamente clientes em situação problemática, bem como potenciais degradações da carteira de crédito. Esta fase começa na AC, e se o cliente mantiver a situação de incumprimento por um prazo dilatado, sem que a AC preveja a possibilidade de regularização, este processo passa a ser realizado pela ARRC.

Assim que um cliente entra em incumprimento, é importante que sejam ativados mecanismos de ação, para que esse incumprimento se resolva o mais depressa possível. Ou seja, quanto mais depressa for solucionado o incumprimento, menos processos são enviados para a Recuperação.

O acompanhamento por parte da AC muitas vezes falha, na CCAMC, devido à exigência que esta área apresenta em cumprir os objetivos traçados.

## 4.2 Recuperação de Crédito

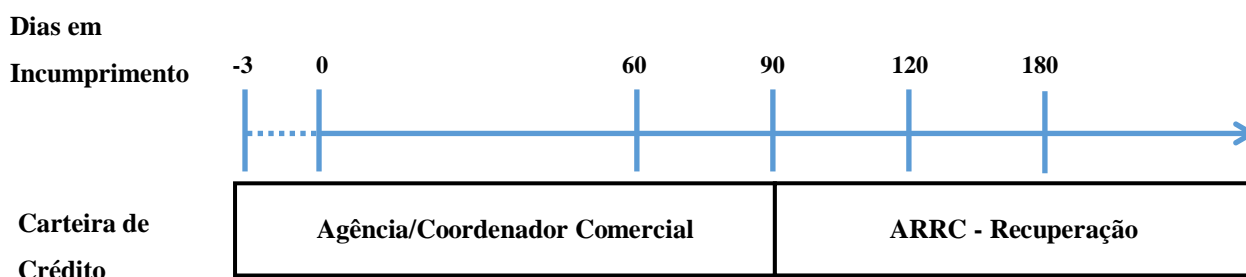
A etapa de Recuperação é influenciada por todas as outras etapas do processo de crédito, isto é, tudo o que é realizado nas etapas anteriores vai surtir impacto nesta. Isto explica a importância da Recuperação de Crédito na Gestão do Risco de Crédito.

Por outras palavras, a recuperação procura reaver o máximo de crédito possível, do que se encontra em incumprimento, procurando maximizar a eficiência da Gestão de Risco.

Na CCAMC, a recuperação de créditos assenta em quatro pilares fundamentais:

- Responsabilidade pela recuperação: a responsabilidade pela recuperação extrajudicial de créditos a clientes em incumprimento é da Agência que acompanha o cliente e da Recuperação de Crédito, que intervêm de acordo com a importância, gravidade e antiguidade do incumprimento;
- Transferência para a Recuperação de Créditos: na transferência da gestão e seguimento dos clientes a passagem do cliente para a Recuperação de Crédito deve ser acompanhada de informação relativa às diligências efetuadas tendo em vista a recuperação;
- Contacto com o Cliente: após a transição para a ARRC, o contacto direto com o cliente é exclusivamente da competência do responsável afeto a esta função, pelo que as restantes áreas não devem tomar a iniciativa de quaisquer contactos com o cliente, devendo reencaminhar para a Recuperação de Crédito as eventuais solicitações do cliente;
- Decisões após a entrada em recuperação: as Agências continuam a assegurar todas as rotinas administrativas de controlo dos clientes. No entanto, a Recuperação de Crédito passa a ser o único responsável pelas decisões afetas aos mesmos.

*Figura 7 – Intervenção no processo de recuperação*



*Fonte: Norma de Recuperação de Crédito da CCAM de Coimbra, 2014*

Os principais critérios que conduzem à transição de um cliente para a Recuperação de Crédito são: o facto de terem sido esgotados todos os planos de intervenção da AC para regularizar o incumprimento e ainda o número de dias de incumprimento em qualquer operação que o mesmo tenha com a CCAMC.

Assim, se ao 90º dia de incumprimento, o cliente não tiver regularizado a situação, o Coordenador de Agência propõe o encaminhamento do crédito/cliente para a ARRC. Se o cliente estiver integrado em PERSI, este passa automaticamente a ser acompanhado pela ARRC.

A transição do cliente poderá ser antecipada ou suspensa, mesmo que já tenham decorrido os 90 dias do incumprimento, desde que devidamente justificada e aprovada pela Administração. No caso de suspensão da transição esta é revista a cada 30 dias e não pode decorrer por um período superior a 180 dias de incumprimento.

Na sequência da passagem do cliente para a Recuperação de Crédito, esta realiza os seguintes procedimentos:

- Envia uma carta a todos os intervenientes a informar que o acompanhamento passou a ser efetuado por essa estrutura e solicita a regularização do incumprimento no prazo de 15 dias;
- Após 3 contactos telefónicos frustrados, envia nova carta, no máximo aos 150 dias de incumprimento, a informar que o processo será enviado para recuperação judicial, dando prazo de 15 dias aos intervenientes para que entrem em contacto;
- Aos 180 dias de incumprimento e antes da entrega do processo físico ao advogado, no caso de operação caucionada por livrança envia nova carta a todos os intervenientes a informar que se efetuou o preenchimento da livrança.

Após a utilização dos mecanismos de recuperação extrajudicial a CCAMC considera que esta foi bem-sucedida quando: o incumprimento é regularizado com pagamento voluntário do cliente, ou é estabelecido um acordo com o cliente (por exemplo a reestruturação da operação), ou quando são liquidadas integralmente as responsabilidades do cliente na CCAMC. Quando a recuperação extrajudicial não é bem-sucedida, inicia-se a recuperação judicial.

A recuperação judicial é proposta pela ARRC à Administração quando se constata que está esgotada a capacidade de intervenção ao nível extrajudicial ou caso existam situações anómalas que careçam de um acompanhamento especializado (por exemplo: pedido de insolvência, PER) ou ainda se se considerar que a intervenção ao nível judicial consegue melhores resultados.

Por outro lado o início da atuação judicial não ocorre quando o cliente se encontra integrado em PERSI, ou existam tentativas de recuperação, ou estejam a ocorrer pagamentos que justificam a manutenção ou ainda existam processos de reestruturação de crédito com o cliente em curso.

Os clientes identificados como insolventes ou envolvidos em PER, são acompanhados pela ARRC, mesmo que não estejam em incumprimento junto da CCAMC, para assegurar a reclamação judicial dos créditos.

A CCAMC considera que a tentativa de recuperação judicial é bem-sucedida quando: é estabelecido um acordo com o cliente (por exemplo: reestruturação da operação), ou é liquidado integralmente o montante em incumprimento através do pagamento, ou são executadas as garantias existentes, ou ainda quando as responsabilidades do cliente na CCAM são liquidadas na totalidade. A recuperação judicial não é bem-sucedida quando: o cliente não tem possibilidades de liquidar as suas responsabilidades, ou não existam garantias que possam cobrir a dívida, ou quando a CCAMC perde a ação interposta em tribunal.

No caso de o cliente regularizar o incumprimento, este durante o período de 90 dias é acompanhado pela ARRC. Cumprido esse período sem ocorrências de incumprimento, e desde que não existam alterações no sentido negativo no perfil do risco do cliente, a gestão e acompanhamento deste passa novamente para a AC.

No sentido de monitorizar o desempenho da ARRC, esta prepara mensalmente relatórios de atividades destinados à Administração da CCAMC, com a seguinte informação:

- Estatística – Total do crédito vencido distribuído por agência e repartido da seguinte forma: em mora, até 180 dias e há mais de 180 dias, e em contencioso;

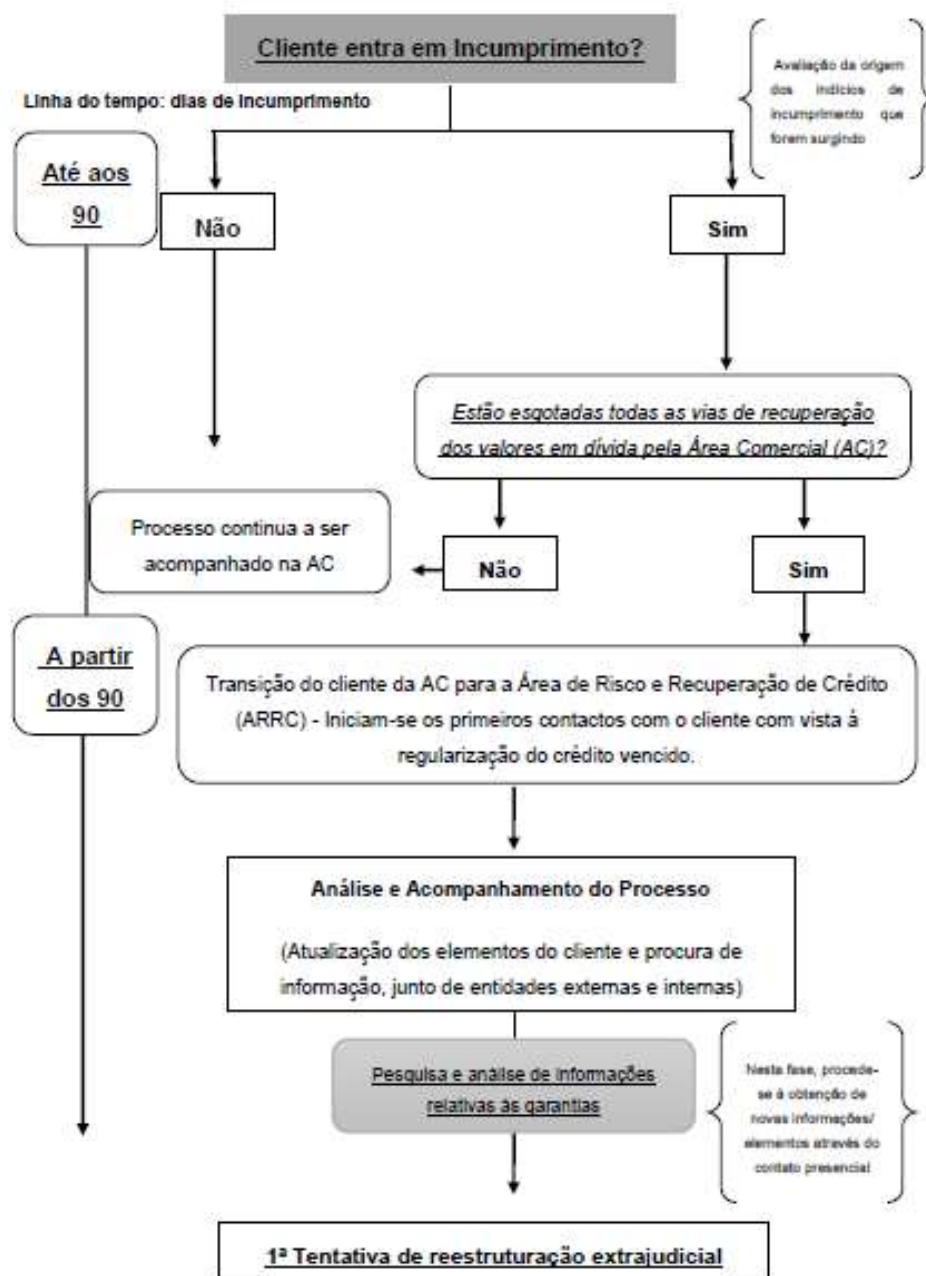


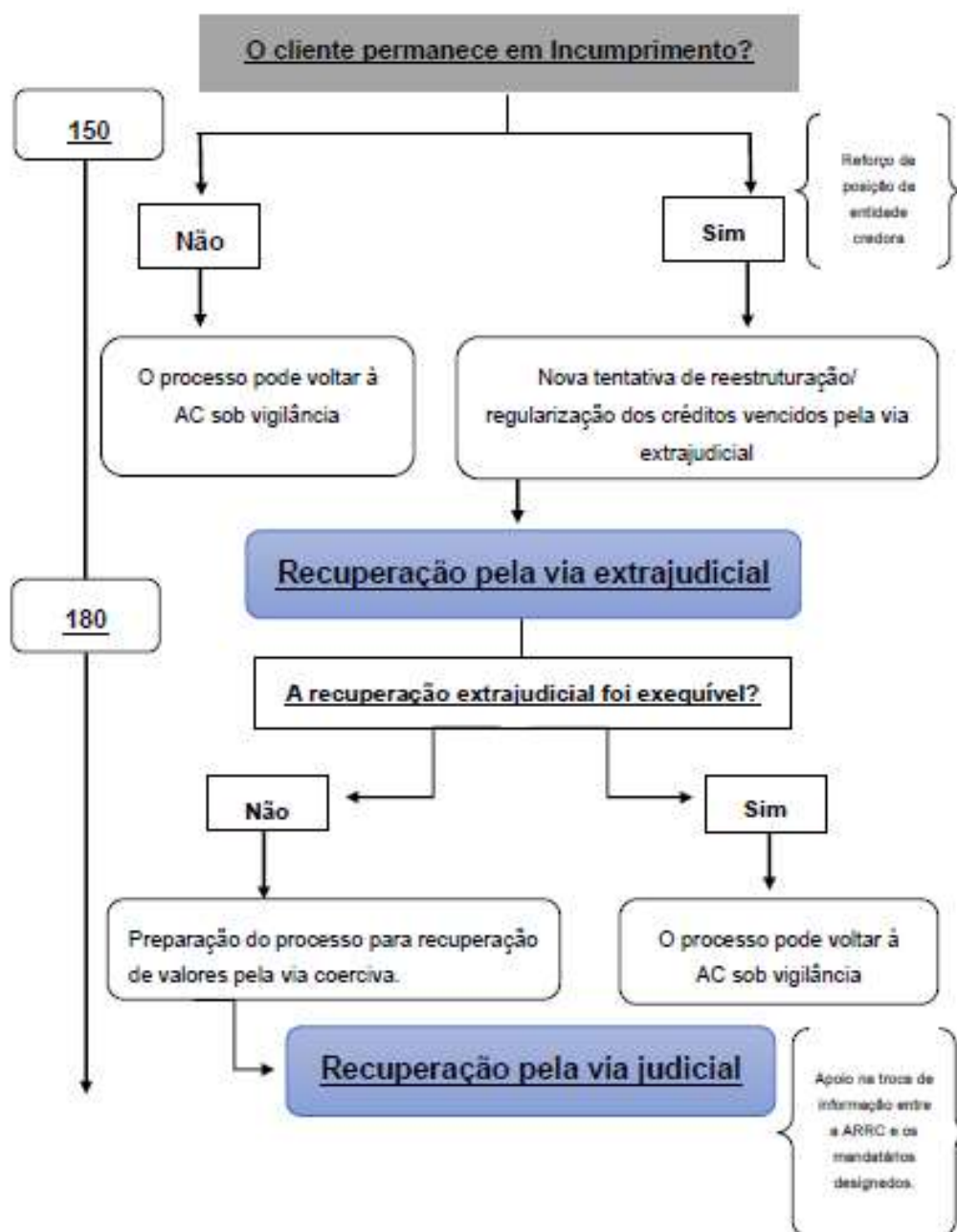
- Operações vencidas há mais de 90 dias e enquadradas no estado mora, divididas por agência, com informação sobre o ponto de situação de cada uma;
- Operações em contencioso, com previsão de cobrabilidade por advogado;

São também elaborados e remetidos à Administração os relatórios de informação de gestão: Mapas de estimativas de provisões, Balanço da Atividade de Recuperação de Crédito e o Mapa mensal de montantes recuperados e provisões.

A figura 8 apresenta uma árvore de decisão que demonstra, através de um esquema simplificado, o que se expõe na parte teórica. Permite, de uma forma simples e clara, entender quais os procedimentos aplicados, pela ARRC, em cada fase do processo.

*Figura 8 - Árvore de Decisão*





*Fonte: Recuperação de Crédito, Bizarro (2015)*

#### **4.2.1 Experiência na CCAMC**

Como já foi referido anteriormente, o estágio decorreu apenas no departamento de Recuperação. Foram vários os processos que, durante o estágio, chegaram a este departamento para análise e recuperação.

A Recuperação de um processo de particular é diferente de um processo de empresa, pois a sua análise de risco, concessão de crédito e acompanhamento também são diferentes.

Dos diversos processos de particulares que chegaram à Recuperação, uns exigiram mais atenção que outros, sendo que, a maioria eram descobertos bancários e por isso de fácil resolução.

Um dos processos a particular que apelou mais atenção tratou-se de um crédito à habitação. O cliente para comprar uma casa, dirigiu-se a CCAMC e solicitou um crédito à habitação. A CCAMC seguiu todos os parâmetros, dito normais, antes de conceder o crédito ao cliente e embora tenha verificado no Mapa da Central de Responsabilidades de Crédito, fornecido pelo Banco de Portugal, que este na altura apresentava mais dois créditos, noutros bancos, a CCAMC decidiu conceder o crédito visto ser um cliente antigo e que, até à data, não tinha falhado com as suas responsabilidades perante esta. Com o decorrer do tempo, o cliente acabou por entrar em incumprimento. Foi contactado pela CCAMC para que, em conjunto, encontrassem uma solução para o incumprimento. Em reunião, o cliente explicou que estaria a passar uma altura difícil da sua vida e que não era apenas à CCAMC que se encontrava em incumprimento. Entre ambas as partes decidiram reestruturar o crédito, baixando a prestação mensal que o cliente teria de entregar. Após os 90 dias de acompanhamento do cliente pela Recuperação, verificou-se que este cumpria as suas responsabilidades e o processo foi enviado de volta à AC.

Foram, também, vários os processos de empresas enviados para a Recuperação. O mais marcante tratou-se de uma empresa que no prazo de três anos solicitou, à CCAMC, três créditos de elevado valor. Todos os créditos lhe foram concedidos, pois era uma empresa que estava em crescimento no mercado na altura da concessão do crédito. Entrou em incumprimento com a CCAMC, e após várias tentativas para a regularização da situação, nada foi conseguido pela AC. Passou, então, a ser acompanhado pela

Recuperação. A CCAMC sabia que a empresa tinha capital para regularizar a situação e, por essa razão, marcou várias reuniões com os representantes desta. Durante muito tempo prometeram que iam regularizar a situação mas, nada foi feito. A Administração da CCAMC decidiu enviar o processo para tribunal, pois, tinha hipoteca sobre imóveis e livranças como garantias dos créditos. Quando terminei o estágio o processo tinha apenas entrado em tribunal, mas previa-se a ocorrência de muito trabalho e alguns custos à CCAMC para a recuperação do capital.

Assim, conclui-se que a Recuperação é mais rápida e com menos custos para a CCAMC se o incumprimento for detetado logo no início, e forem aplicadas as diligências necessárias para a regularização da situação o mais rápido possível. Quanto mais tempo demorar a Recuperação a atuar num processo de incumprimento mais custos terá a CCAMC, pois essa recuperação, na maioria dos casos, passa a ser efetuada judicialmente.

## **CAPÍTULO V - CONCLUSÃO**

Este relatório descreve o Estágio Curricular realizado no âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Empresarial. A realização deste estágio na ARRC mostrou ser uma mais-valia, pela possibilidade de ser integrada numa equipa de profissionais, com grande espírito de equipa e profissionalismo, que transmitiram todo o seu conhecimento da área e métodos de trabalho.

Foi uma experiência muito boa, pois serviu para consolidar e aplicar conhecimentos adquiridos durante a parte-lectiva do mestrado e da licenciatura, anteriormente, efetuada e contribuiu para o desenvolvimento profissional, mas acima de tudo, pessoal. As relações interpessoais, desenvolvidas durante a realização do estágio, foram muito proveitosas e importantes, pois possibilitaram uma melhor integração no “núcleo familiar” que é a CCAMC.

Por todas as tarefas realizadas e por toda a responsabilidade, que durante o estágio, me foi depositada, posso dizer que foi um primeiro contacto bastante positivo com mercado de trabalho.

Ao incidir na Área de Risco e Recuperação de Crédito, o estágio permitiu compreender como se processa todo um processo de crédito, desde a recolha de informação até à entrada na Recuperação, e quais são as diligências efetuadas pela área para a recuperação do crédito que se encontra em incumprimento.

Permitiu compreender que, tudo aquilo que é elaborado durante as etapas do processo de crédito vai ter impacto na última etapa que é a Recuperação. Um crédito que tenha sido concedido, dentro de todos os parâmetros do processo de crédito, e onde o seu acompanhamento foi efetuado regularmente, ao entrar em incumprimento vai ser detetado mais rápido e assim a sua resolução será mais célere. Um crédito em incumprimento que seja detetado mais tarde origina mais trabalho à área e apresenta mais custos à CCAMC.

Este relatório de estágio baseou-se sobretudo na importância da Recuperação de Créditos na Gestão de Risco de Créditos. O objetivo da Gestão de Risco é fazer com que nunca seja necessário chegar à fase de Recuperação.

Assim, conclui-se que sendo o crédito bancário a principal fonte de proveitos do banco, e por mais cuidado que se tenha na sua concessão, as situações de incumprimento vão sempre surgir. Cabe à Recuperação analisar os processos e aplicar os mecanismos mais adequados para a recuperação dos valores em dívida. Assim a recuperação de créditos é fundamental para a continuidade da atividade do banco.

As limitações encontradas à realização do trabalho assentam essencialmente na realização do estágio apenas no departamento de Recuperação. Para melhor entender o processo de crédito era importante passar um pouco por todas as Áreas envolvidas, e assim ter uma melhor precessão do que lá é efetuado.

Apesar das limitações, tudo o que está relacionado com o processo de crédito, no presente relatório, provém do estudo das normas internas da CCAMC e da análise dos processos que iam chegando ao departamento de Recuperação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alcarva, Paulo. (2011). *O guia completo sobre a Banca e as PME*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA

Alcarva, Paulo. (2012). *A Banca e as PME: Como gerir com eficácia o seu relacionamento*. Inforbanca 93, 12-13; Acedido a 15 de outubro de 2018 - Disponível em [https://www.ifb.pt/wp-content/uploads/2018/05/IFB-InforBanca\\_093.pdf](https://www.ifb.pt/wp-content/uploads/2018/05/IFB-InforBanca_093.pdf)

Amaral, Marco. (2015). *Tipos de riscos na atividade bancária*. Acedido a 2 de outubro de 2018 – Disponível em <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/69/Gestao.pdf>

Andrade, Gabriel. (2014). *Recuperação de Crédito – Uma visão Global*. Inforbanca 102, 12-14; Acedido a 30 de outubro de 2018 - Disponível em <http://www.isgb.pt/documents/11202/531287/inforbanca+102.pdf>

Banco de Portugal. (2007). *Modelo de Avaliação de Riscos (MAR.)*. Acedido a 2 de outubro de 2018 – Disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/consulta\\_bp\\_2\\_07\\_mar.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/consulta_bp_2_07_mar.pdf)

Bizarro, Maria de Fátima G. O. (2015). *Recuperação de Crédito*. Relatório de Estágio de Mestrado. Universidade de Coimbra. Faculdade de Direito, Coimbra.

Blatt, A (2000). *Avaliação de Risco e Decisões de Crédito: Um enfoque prático*, São Paulo: Nobel

Cabido, J. (1999) *Gestão do Crédito Bancário*, 1ª edição, Lisboa: Ulmeiro.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (2014). *Manual de Produtos de Crédito*. 1ª Edição, Coimbra



Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (2014). *Manual de Risco de Crédito da CCAM de Coimbra*. 1ª Edição, Coimbra.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (2014). *Norma de Acompanhamento de Crédito*. 2ª Edição, Coimbra.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (2014). *Norma de Crédito*. 1ª Edição, Coimbra.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (2017). *Normativo Interno de Estrutura*. 1ª Edição, Coimbra.

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (2014). *Norma de Recuperação de Crédito*. 3ª Edição, Coimbra.

Carvalho, P. V. (2009). *Fundamentos da Gestão de Crédito: Uma contribuição para o valor das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas – Decreto-Lei nº 53/2004 de 18 de março. Diário da República Eletrónico. Acedido a 1 de maio de 2019 – Disponível em <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/118376176/201905161732/73661581/diploma/indice>

Comissão de Normalização Contabilística (CNC). (2008), *International Financial Reporting Standard 7 (IFRS 7)*. Acedido a 2 de outubro de 2018– Disponível em [http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/IAS\\_IFRS\\_UE/REG\\_1126\\_2008\\_NIC\\_consolidado.pdf](http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/IAS_IFRS_UE/REG_1126_2008_NIC_consolidado.pdf)

Crédito Agrícola. Caixa Central. Acedido a 10 de novembro 2018. – Disponível em <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos---apresentacao-ca>

Crédito Agrícola. Coimbra – Relatório e Contas 2017. Acedido a 11 de novembro de 2018. – Disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft3030\\_d180329\\_h102843-3030-cai-201712-cai\\_0.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/ft3030_d180329_h102843-3030-cai-201712-cai_0.pdf)

Crédito Agrícola. História. Acedido a 10 de novembro de 2018. – Disponível em <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos---historia/historia-ca>

Gaspar, Cecília. (2014). *Risco de Crédito: A Importância da Gestão de Carteiras de Crédito*. Inforbanca 100, 41-43; Acedido a 30 de outubro de 2018 - Disponível em [http://ifb.pt/wp-content/uploads/2018/05/IFB-InforBanca\\_100.pdf](http://ifb.pt/wp-content/uploads/2018/05/IFB-InforBanca_100.pdf)

Instituto de Formação Bancária (2011). *Gestão e Recuperação de Crédito*, 1ª Edição, Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos.

Instituto de Formação Bancária (2014). *Análise de Risco de Crédito e o seu acompanhamento- Impacto em termos de imparidades*, 1ª Edição, Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos.

Marques, M. M. L., Neves, V., Frade, C., Lobo, F., Pinto, P., Cruz, C. (2000) *O Endividamento dos Consumidores*, Coimbra: Almedina.

Pinho, C., Valente, R., Madaleno, M. & Vieira, E. (2011). *Risco Financeiro – Medida e Gestão (1ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Regime de Geral de Protecção de Devedores – Decreto-Lei nº 227/2012 de 25 de outubro. Banco de Portugal. Acedido a 30 de outubro de 2018 – Disponível em <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/legislacoes/dl227ano2012.PDF>

Silva, José Pereira. (1997). *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. São Paulo: Atlas.